

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB
Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA
Departamento de Administração - DA

ERIC EDUARD DA SILVA FERREIRA

**CONTRIBUIÇÕES DA APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM
UMA MICRO E PEQUENA EMPRESA DO SETOR DE CONSULTORIA**

João Pessoa
2018

ERIC EDUARD DA SILVA FERREIRA

**CONTRIBUIÇÕES DA APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO EM UMA MPE DO SETOR DE CONSULTORIA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como parte dos requisitos
necessários à obtenção do grau de Bacharel
em Administração, pelo Centro de Ciências
Sociais Aplicadas, da Universidade
Federal da Paraíba / UFPB.

Professor Orientador: Me. Arturo Rodrigues
Felinto

Coordenador (a) do curso: Dr. Ana
Carolina Kruta De Araujo Bispo

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

F383c Ferreira, Eric Eduard da Silva.
CONTRIBUIÇÕES DA APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
EM UMA MICRO E PEQUENA EMPRESA DO SETOR DE CONSULTORIA
/ Eric Eduard da Silva Ferreira. - João Pessoa, 2018.
31 f. : il.

Orientação: Arturo Rodrigues Felinto.
Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Planejamento, Estratégico, Aplicação. I. Felinto,
Arturo Rodrigues. II. Título.

UFPB/CCSA

Folha de Aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão do Curso do Bacharelado em Administração

Aluno: Eric Eduard da Silva Ferreira

Trabalho: Contribuições da aplicação do Planejamento Estratégico em uma Micro e Pequena Empresa do setor de consultoria.

Área da pesquisa: Planejamento Estratégico

Data de aprovação: 31/10/2018

Banca Examinadora

Orientador

Prof: Arturo Rodrigues Felinto, Mestre.

Membro 1 (obrigatório)

Prof: Rosivaldo de Lima Lucena, Doutor.

AGRADECIMENTOS

Acima de qualquer pessoa, agradeço primeiramente a Deus por me conceder a oportunidade de vida, saúde e bênçãos que tornaram tudo isto possível.

A esta Universidade e seu corpo docente, que se comprometeram fortemente com o meu aprendizado de forma ética e responsável, oferecendo um leque de oportunidades que hoje consigo vislumbrar um horizonte superior na minha carreira.

Aos meus Pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional durante toda minha vida em especial durante minha graduação.

Ao meu orientador Professor Arturo Rodrigues Felinto, pela imensa contribuição de partilha de seus conhecimentos valiosos durante o curso e pelo suporte e atenção quanto à realização deste trabalho.

Ao Professor Rosivaldo Lima Lucena, pelos grandes ensinamentos passados durante o Curso com um caráter prático voltado para o Empreendedorismo que me proporcionou novos horizontes de visão.

À toda turma de Administração 2014.1, onde puder ser auxiliado e aprender grandes ensinamentos de vida com muitos dos participantes.

E a todos que contribuíram direta e indiretamente durante a minha graduação.

RESUMO

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta de grande importância, que gera um direcionamento para a empresa de médio a longo prazo, tendo em vistas estratégias já estabelecidas. O presente artigo possui o objetivo geral de apresentar quais as contribuições e benefícios gerados com a aplicação correta do Planejamento Estratégico, em um caso específico de um Micro e Pequena empresa do setor de consultoria financeira. Para desenvolvimento deste estudo foi realizada uma pesquisa caracterizada como qualitativa, de caráter exploratório, sendo pautada por meio de consultas bibliográficas e observação participante, com a obtenção de dados realizadas através de entrevistas informais com o proprietário da empresa. Inicialmente foi realizado o diagnóstico atual do estado-arte da empresa, após isso o desenvolvimento teórico e por fim, a apresentação das propostas de melhorias aliadas a reestruturação do planejamento estratégico da empresa. Os resultados da análise evidenciam que os principais problemas evidenciados na empresa foram relacionados a uma falta de planejamento prévio durante o processo de abertura, desta forma após análise dos ambientes internos e externos da empresa, foi proposto um novo direcionamento estratégico para a organização, que pretende com a aplicação, gerar novos resultados. As contribuições finais propostas pelo estudo foram; uma nova definição de negócio, nova definição filosófica, realização da análise SWOT e por fim, a análise estratégica e criação dos planos de ações.

Palavras-chave: Melhorias. Reestruturação. Planejamento Estratégico. Resultados da Análise.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Processos para implementação do planejamento estratégico	18
--------------------------------------------------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dados de endividamento dos últimos 3 anos	21
Quadro 2 - Análise SWOT	24
Quadro 3 - Meta Área de Planejamento Estratégico	26
Quadro 4 - Meta Área de Marketing	27
Quadro 5 - Meta Área de Processos	27

LISTA DE ABREVIATURAS

MPE	Micro e pequenas empresas
ME	Microempresa
EPP	Empresas de pequeno porte
SERASA	Centralização dos Serviços dos Bancos S.A.
SPC	Serviço de proteção ao crédito
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 CONTEXTO E REALIDADE ESTUDADA	12
2.1 Histórico e Descrição da Empresa	12
2.2 Empresas de Consultoria	13
2.3 Cenário das Pequenas Empresas no Brasil	13
3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE	14
3.1 Descrição da Situação Problema	15
3.2 Conceito de Planejamento Estratégico	16
3.3 Contexto de Planejamento Estratégico aliado às MPes	16
3.4 Importância da Aplicação do Planejamento Estratégico	16
4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E PROPOSTAS DE INOVAÇÃO E/OU INTERVENÇÃO	17
4.1 Definição do Negócio	19
4.2 Definição de Missão	21
4.3 Definição da Visão Estratégica	22
4.4 Definição de Valores	22
4.5 Análise SWOT	23
4.5 Análise de Estratégia e Planos de Ação	25
5 BENEFÍCIOS TRAZIDOS PELO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	29
REFERÊNCIAS	30

1 INTRODUÇÃO

Atualmente a influência de diversos fatores, tais como a globalização e os avanços tecnológicos, tornaram a gestão empresarial mais complexa e dinâmica. Proceder uma tomada de decisão baseada na intuição e sem embasamento científico é cada vez mais arriscada para um empresário, pois há inúmeros aspectos internos e externos em torno das organizações que devem ser levados em conta para que esta decisão tenha um bom desempenho. Visto isso, aliado à aspectos como; falta de recursos e tempo disponíveis no processo, limitam significativamente a tomada de decisão. (MACEDO et al, 2009)

A constante necessidade de modernização das empresas, exigência dos clientes para que haja uma melhor prestação de serviços, como também a promoção de um sistema de informações, controle e gerenciamento que gere menores custos, ocorrem devido a duas características do mercado brasileiro. Primeiro, a intensa concorrência entre determinados tipos de empresas de serviços, nas quais o processo de trabalho é definidor da qualidade do atendimento, e também as políticas econômicas do governo, que vêm gerando condições instáveis e precárias para as empresas nacionais em geral (GONÇALVES, 1994).

Neste cenário de grande competitividade, alta carga tributária e consumidores exigentes, os empresários demonstram cada vez mais interesse na procura da melhor gestão dos seus negócios e na utilização de métodos decisórios mais eficazes, que podem diminuir a incerteza sobre as decisões e aumentar as possibilidades de sucesso da empresa. Assim ressalta-se a importância da aplicação de técnicas administrativas como o Planejamento Estratégico, que podem direcionar as decisões práticas de rotina, fazendo com que o gestor tenha consciência de suas oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos da empresa, gerando maior competitividade e assertividade nas atividades empresariais. (ANDRADE, 2016).

Em se tratando da relevância dessas ferramentas:

[...] vários estudiosos e pesquisadores da área da Administração vêm realizando esforços para apoiar a atividade empresarial. Uma grande parte destes esforços está orientada para o campo da estratégia e, mais especificamente, para o *Planejamento Estratégico*, que atualmente ocupa um lugar de destaque na literatura especializada (ANDRADE, 2016, p.1).

O Planejamento Estratégico pode ser definido como um processo que representa a análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da empresa, e também das oportunidades e ameaças geradas no ambiente externo, com o objetivo de formar estratégias e ações, aumentando a competitividade e o seu grau de resolatividade (PEREIRA, 2010). O objetivo principal do Planejamento Estratégico é alinhar ou realinhar os propósitos da empresa em estudo, gerando assim, uma posição mais competitiva no mercado (MONTEIRO; SOARES, 2012).

De acordo com HITT *et al.* (2008)

Obtém-se competitividade estratégica quando uma empresa consegue formular e implantar com sucesso uma estratégia de criação de valor. Uma estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva. Quando definem uma estratégia, as empresas escolhem alternativas para competir. Nesse sentido, a estratégia definida indica o que a empresa pretende e o que não pretende fazer. (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2008.p. 4).

Diante do exposto, o presente artigo englobará o cenário estratégico do planejamento em microempresa, aliando uma análise do ambiente econômico atual do país e os entornos internos e externos da organização, apresentando propostas de aplicação do Planejamento

Estratégico em uma empresa do ramo de consultoria. O artigo possui como objetivo geral identificar as principais contribuições advindas da aplicação do Planejamento Estratégico em uma microempresa (ME) do setor de consultoria financeira, localizada na cidade de João Pessoa-PB. Desta forma, propõe-se a responder o seguinte problema de pesquisa: **Quais as contribuições e benefícios gerados com a aplicação correta do Planejamento Estratégico, em um caso específico de uma Micro Empresa do setor de consultoria financeira?**

Para responder a este problema de pesquisa foi realizado um estudo dos procedimentos estratégicos aplicáveis aos problemas específicos da empresa estudada, com os objetivos específicos definidos a seguir:

A) Diagnosticar o estado do Planejamento Estratégico da empresa em questão.

B) Relacionar o Planejamento Estratégico aos problemas destacados e às oportunidades de melhoria organizacional.

C) Apontar e definir as propostas de aplicação do planejamento.

D) Menção das oportunidades de melhoria organizacional após aplicação.

Após a parte introdutória, o artigo está organizado em mais 5 seções; a segunda irá apresentar o contexto e a realidade estudada com abordagem histórica do Planejamento Estratégico, contexto de inserção da empresa e breve apresentação da situação problema com o histórico da empresa, a terceira seção apresenta o diagnóstico da situação problema com maior detalhamento da empresa, a quarta seção irá realizar a análise da situação-problema com a apresentação das referências utilizadas e as propostas de melhoria para a organização e, por fim, a conclusão com a apresentação das contribuições do trabalho para a organização e sociedade.

O trabalho se justifica pelo fato de relacionar problemas específicos de um segmento de empresa, a um assunto de grande significância no meio administrativo, que é o Planejamento Estratégico, desta forma realçando os benefícios e melhorias gerados pela estruturação do Planejamento Estratégico, estes aplicáveis a diversos tipos de empresas que possam aplicar tais mudanças em sua realidade.

2 - CONTEXTO E REALIDADE ESTUDADA

O caso em questão de análise é a situação de uma microempresa, localizada na cidade de João Pessoa- PB, que por vivenciar dificuldades na gestão, se dispôs a ser estudada, expondo para a análise, os seus problemas gerenciais com a finalidade de aplicar as melhorias advindas da correta aplicação Planejamento Estratégico em áreas específicas. A empresa em questão, pertence ao ramo de atividades de consultoria empresarial, presta atividades de consultoria financeira e bancária a pessoas físicas e jurídicas.

2.1 - Histórico e Descrição da Empresa

Criada em 2014, a empresa foi fruto de uma visão de oportunidade de negócio do sócio sênior, que após o término de uma carreira bancária de 30 anos, se dispôs a atender a uma demanda previamente avaliada como satisfatória para a abertura do negócio.

Tendo isso em mente, os sócios almejavam que a organização realizasse a prestação de serviços de consultoria no setor financeiro de empresas realizando a avaliação, elaboração e correção de relatórios financeiros. Também oferecesse auxílio nas decisões gerenciais e estratégicas das empresas que requerem um embasamento de análise financeira prévia, bem como a realização de consultorias na área bancária, executando consultorias esporádicas aos casos de obtenção de crédito a instituições financeiras, renegociação e alongamento de dívidas bancárias.

Assim como muitos negócios no Brasil, a empresa foi criada sem a realização de um plano de negócios formalizado. Acontecimento muito frequente no País, como vemos de acordo com pesquisa realizada pelo SEBRAE-SP (2014) com 1829 empresários, entre os quais mais da metade não realizou o planejamento de itens básicos antes do início das atividades da empresa. Cerca de 55% das empresas não elaboram um plano de negócios antes do início das atividades (SEBRAE, 2014).

Hoje a empresa presta serviços fixos de consultoria a uma empresa de grande porte na cidade de João Pessoa, e eventuais consultorias a pessoas físicas e pessoas jurídicas de pequeno porte. A prestação dos serviços é realizada por 2 sócios ativos na empresa, um seria o sócio sênior que detém grande parte das responsabilidades, o *know-how* e atividades principais, enquanto o responsável pelo restante das decisões e responsabilidades é o sócio júnior, que atende a pequenas demandas e auxilia nos processos principais.

2.2 - Empresas de Consultoria

A consultoria empresarial pode ser considerada uma prestação de serviço, onde o profissional auxilia a terceiros utilizando o seu conhecimento agregado. Para as pequenas empresas que possuem pouco conhecimento aplicado, a consultoria se torna muito útil, potencializando sua competitividade no mercado.

De acordo com Parreira (1997, p.12).

A Consultoria é o ato de um cliente fornece, dar e solicitar, pedir pareceres, opiniões, estudos, a um especialista contratado para que este auxílio apoie, oriente o trabalho administrativo, pode-se dizer que a consultoria é uma troca onde o cliente fornece informações da empresa e cabe ao consultor diagnosticar o problema e orientar da melhor forma possível.

A consultoria está presente desde o início dos tempos, já que as sociedades humanas sempre identificaram membros que prestavam aconselhamento nos lugares onde viviam e as pessoas ajudavam-se mutuamente.

Abordando o cenário de surgimento da consultoria empresarial no Brasil, Rodrigues (2005, p.21) explica que

No Brasil, em função do crescimento do parque industrial e da necessidade de atualização no conhecimento das técnicas e metodologias de gestão empresarial, a implementação do mercado de Consultoria vem se dando desde a década de 1960, embora tenha tomado maiores proporções na década de 1980.

Em função da constante modernização e do aumento da complexidade de gestão, o ramo de consultoria é um dos que apresentam grande aumento, assim como a grande expressividade que a prestação de serviços tem sobre a contribuição do PIB nacional. Revelando-se, assim, uma atividade que gera bons resultados às empresas.

2.3 - Cenário das Pequenas Empresas no Brasil

O cenário de atuação da empresa abordada neste artigo é essencialmente o setor de prestação de serviços, em específico as micro e pequenas empresas, que formam boa parcela dos negócios vigentes na região, tanto no cenário nacional quanto no cenário regional, os empreendedores e pequenos empresários, representam uma importante parcela do desenvolvimento socioeconômico do País. Na Paraíba, com base em dados da Receita Federal

referentes a junho deste ano, existem 44.119 microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP) optantes do simples nacional.

O critério de classificação destes tipos de empresa pode se dar de duas formas, uma de acordo com o número de pessoas que ocupam cargos na empresa e outra pelos valores de receita bruta anual aferidos.

De acordo com os critérios de avaliação da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, Lei nº123/2006, a empresa estudada aqui se enquadra no setor de microempresa (ME), com faturamento anual de valor igual ou menor que R\$ 360.000,00. De acordo com a classificação por número de pessoas ocupadas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), compartilhado também com o SEBRAE, a empresa também é definida como microempresa, tendo em vista o número de empregados total ser menor ou igual a nove trabalhadores.

A empresa estudada é classificada como uma microempresa. As empresas que se encontram nessa categoria possuem problemas de gestão geralmente análogos ou similares que podem ser aplicáveis estudos análogos.

Silva (2007, p.38) cita que:

Nas pequenas empresas, na maioria dos casos, se direciona a atenção para o atendimento a uma série de eventos que dizem respeito somente ao cotidiano, pois além do aspecto multifuncional verificado entre os seus profissionais, destaca-se ainda o fato do processo de gestão ficar a cargo dos sócios-proprietários.

Essa questão fica clara quando se trata da empresa estudada, dado que a manutenção da estratégia foi sendo colocada em segundo plano, devido a um maior direcionamento às atividades do cotidiano e nos processos de controle. Como colocado acima, medidas como essa podem gerar prejuízos à organização.

3 - DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE

Antes da aplicação do Planejamento Estratégico em uma empresa, é necessária a realização do diagnóstico estratégico, que nada mais é do que a definição de “como a empresa está”. Esse processo é realizado por pessoas da alta administração, no qual são analisados e avaliados todos os aspectos relacionados à realidade externa e interna da empresa. Esta fase pode ser dividida em cinco etapas primordiais: a) Identificação da visão; b) Identificação dos valores; c) Análise externa; d) Análise interna; e) Análise dos concorrentes (OLIVEIRA, 2011).

Esta etapa é muito importante e deve ser realizada com certa cautela “[...] visando evitar possíveis problemas futuros no desenvolvimento e implementação do Planejamento Estratégico, é fundamental que esta fase seja realista, completa e impessoal” (OLIVEIRA, 2011, p. 50). Para o desenvolvimento do diagnóstico da empresa foi realizada uma pesquisa caracterizada como qualitativa, a qual não se preocupa com representatividade numérica, e sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. (GOLDENBERG, 1997).

A pesquisa realizada teve um caráter exploratório, visto que pesquisa exploratória objetiva proporcionar maior familiaridade ao pesquisador sobre o tema investigado (FLICK, 2009), sendo pautada por meio de pesquisas bibliográficas, documental e observação participante. Quanto à obtenção de dados a pesquisa foi utilizado o método da observação participante, na qual o pesquisador coleta os dados através da sua participação na vida cotidiana do grupo ou da organização que estuda (GOLDENBERG, 2004).

Na empresa de consultoria estudada, houve uma pesquisa nos escritórios, documentos de abertura e regimento da empresa, realização de entrevistas informais com os sócios, objetivando

obter informações pertinentes ao gerenciamento da empresa. Grande parte das informações foram transmitidas pelo sócio sênior da empresa, que obtém posse de maior parte dos ativos.

Grande parte destes problemas foram desencadeados pela falta de um planejamento prévio e formalizado, no momento de maturação da empresa, e com o decorrer do tempo estes problemas viraram obstáculos para o bom gerenciamento e funcionamento da empresa. Situação muito corriqueira no cenário brasileiro, pois grande parte dos empreendedores brasileiros abrem seus negócios sem a devida formalização, planejamento e conhecimento total dos processos, ambientes e riscos que aparecerão no funcionamento da empresa. Visto assim a necessidade e oportunidade de aplicação dos ensinamentos do Planejamento Estratégico sobre os problemas em questão.

3.1 - Descrição da Situação-Problema

Durante a análise da situação-problema da empresa, foi identificada a necessidade de realização de um diagnóstico sobre os principais desafios que impossibilitam a plena prestação de serviços, para que com a aplicação de ações corretivas relacionadas ao Planejamento Estratégico, possam ser geradas melhorias à empresa e que a mesma possa oferecer o seu leque de serviços da melhor maneira possível.

A obtenção das informações pertinentes à empresa expostas a seguir foram provenientes da entrevista semiestruturada realizada com o sócio sênior, principal gestor da empresa.

As situações principais que afirmaram a necessidade de uma reestruturação do planejamento da empresa, foram os eventos (problemas) desencadeados pela falta de elaboração do plano estratégico formalizado desde a abertura da empresa. A consultoria foi criada com a intenção de suprir a demanda de mercado percebida pelos sócios, e com a utilização *do know-how* do sócio sênior sobre a área, viu-se possível satisfazer a lacuna relacionada a serviços de consultorias da área específica.

De acordo com o proprietário, esta demanda era advinda de amigos, ex-parceiros de trabalho e clientes vindos da carreira bancária, que necessitavam de uma consultoria financeira em pequenas e médias empresas.

Uma das situações que foram relatadas durante a entrevista realizada, foi a necessidade de um direcionamento estratégico para a organização, pois a mesma havia sido criada 4 anos atrás sem a realização do plano de negócios, apenas com a intenção do proprietário de utilizar o *know-how* de carreira como forma de empreender neste segmento. Entretanto, com o passar do tempo, a falta de um horizonte definido para o futuro da organização e com problemas gerenciais, a prestação de serviços se limitou à consultoria fixa em uma grande empresa da região, e a realização de consultorias esporádicas em renegociação de dívidas e análise e criação de estudos financeiros a pessoas físicas e jurídicas.

A situação-problema inicialmente foi gerada pelo errôneo gerenciamento de funcionários, principalmente com relação à falta de funcionários em setores específicos, gerando um despreparo para a sustentação da disponibilidade dos serviços ofertados pela empresa. Também a dificuldade relativa ao gerenciamento do tempo para atender a demanda inicialmente desejada pelos sócios, visto que não foi feito o gerenciamento de risco destes problemas previamente.

Desta forma, as grandes demandas advindas desta consultoria fixa sobrecarregaram os sócios e geraram a falta de disponibilidade para a prestação de serviços a outras empresas. Com isso, as propostas iniciais do negócio que eram a realização de consultorias de curto a médio prazo que proporcionassem uma alta rotatividade de serviços e clientes, foram se tornando cada vez mais distantes.

3.2 - Conceito de Planejamento Estratégico

O planejamento é um conceito amplamente discutido e pode ser interpretado em diversos cenários e perspectivas, por isso existe uma certa dificuldade em uma definição fixa ou conceito geral para o mesmo. Entretanto, para a aplicação que será tomada adiante as abordagens utilizadas foram as mais próximas ao objetivo proposto.

A abordagem ligada às empresas, com foco na prática e ao objetivo principal do trabalho que é de inserção do planejamento em uma organização.

De acordo com Andion e Fava (2002, p. 27) “objetivo do planejamento é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os munície de informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma proativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam”.

O planejamento pode ser projetado em diversas direções, dificultando assim o discernimento de sua forma, assim podendo ser encontrado em toda parte sem nenhum lugar específico. (WILDAVSKY,1973 *apud* MINTZBERG,2004)

Desta forma, de acordo com Mintzberg (2004, p.22):

Por isso, falta ao planejamento uma definição clara de seu próprio lugar nas organizações e nos estados. Contudo nossa opinião é que o planejamento construiu um núcleo viável para si por meio de seus próprios sucessos e fracassos. A necessidade, portanto, não é criar um lugar para o planejamento, mas apenas reconhecer o que ele já ocupa.

Este lugar em questão a partir de algumas abordagens literárias pode ser definido com a estratégia.

Considerando o cenário empresarial atual, uma empresa que possui um bom Planejamento Estratégico possui maiores chances de sucesso, visto que “é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos- não controláveis- e atuando de forma inovadora e diferenciada” (OLIVEIRA, 2011, p. 17).

3.3 - Contexto de Planejamento Estratégico aliado às MPEs

No contexto das MPE, Paulo Valery, consultor do SEBRAE, afirma que 60% das companhias fecham por não ter um plano de negócios definido, o que deixa claro a relevância dessa ferramenta de gestão para as micro e pequenas empresas. (MENEQUETTI,2015)

De acordo com grande parte dos pesquisadores da área, uma das maiores dificuldades encontradas ao estudar as pequenas e médias empresas baseiam-se na característica de heterogeneidade que existe entre elas. O que pode ser um dos motivos para a falta de estudos atuais voltados aos pequenos negócios e pela dificuldade em propor teorias e conclusões que se apliquem (LEONE, 1999).

Visto isso, exige-se uma análise individual de cada empresa, para a viabilidade de aplicação de determinados procedimentos ou técnicas com a adaptação de certas práticas para a realidade da empresa em questão, e criação de um *benchmarking* específico para avaliar os resultados da empresa.

3.4 - Importância da Aplicação do Planejamento Estratégico

Através do Planejamento Estratégico é possível obter um maior controle das atividades da empresa, integrando da melhor forma os *stakeholders*, para isso é necessário que as organizações planejem suas ações visando assegurar bons resultados.

O desenvolvimento do Planejamento Estratégico é importante por ser essencial para o cotidiano das organizações, sendo necessária a definição dos objetivos, metas, ações, desenvolvimento de cenários futuros, bem como elaboração de um orçamento condizente com a realidade da empresa (AKYEL; KORKUSUZPOLAT; ARSLANKAYA, 2012).

O Planejamento Estratégico, associado à criatividade, poderá contribuir para o desenvolvimento da organização, sobretudo no que diz respeito à antecipação das propostas para o futuro permitindo atuar ativamente em busca de atingir seus objetivos (OLIVEIRA, 2011).

Contextualizando sobre a importância prática do Planejamento Estratégico nas empresas, um estudo realizado por Silva *et al.* (2009) em pequenas empresas do setor de base tecnológica em São Carlos-SP, concluiu que no que se refere à influência do Planejamento Estratégico e Operacional no desempenho das empresas, é possível afirmar que ambos causam influências positivas em relação à taxa de crescimento de vendas. Com dados que mostram que 18% dessas empresas realizam Planejamento Estratégico sofisticado, 39% com um planejamento moderadamente sofisticado e 43% das empresas sem nenhum tipo de planejamento.

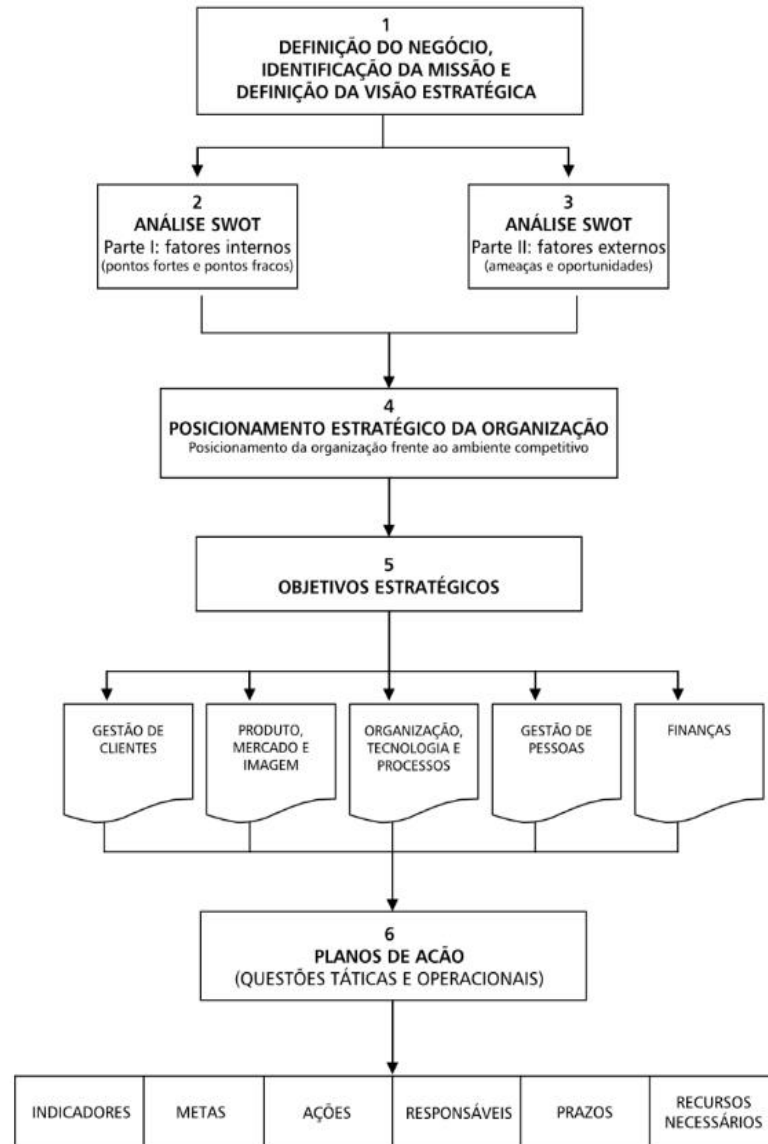
4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E PROPOSTAS DE INOVAÇÃO E/OU INTERVENÇÃO

É possível encontrar diversos autores que determinam etapas para a aplicação do Planejamento Estratégico, entretanto pelo fato de cada empresa possuir sua particularidade com desafios e soluções distintas para sua realidade, se faz necessária uma adaptação para cada caso em específico, o que gera assim uma dificuldade na definição de um roteiro que sirva como parâmetro geral de aplicação. Desta forma, fica a critério de cada organização identificar um modelo que seja adequada a sua realidade.

De acordo com o exemplo proposto por Dubrin (1998), para a aplicação do planejamento devem ser cumpridas as seguintes etapas: (1) definir a situação atual; (2) estabelecer metas e objetivos; (3) prever auxílios e barreiras às metas e objetivos; (4) desenvolver planos de ação para atingir as metas e objetivos; (5) desenvolver orçamentos; (6) implementar os planos e (7) controlar os planos.

De acordo com o modelo de Andrade (2016) exposto na Figura 1, os processos para a implementação do Planejamento Estratégico nas empresas são:

Figura 1- Processos para Implementação do Planejamento Estratégico



Fonte: Andrade (2016)

Como observado após consulta à literatura, foi possível chegar à conclusão de que não há apenas uma única forma correta de aplicar o Planejamento Estratégico, pois há vários modelos existentes de aplicação que apresentam traços comuns e algumas características peculiares. Todavia, entre os diversos autores pesquisados é possível notar a existência de três premissas gerais para aplicação do Planejamento Estratégico, elas são:

- Estabelecimento da Visão e Missão.
- Análise Interna e Externa (pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças).
- Elaboração de Estratégias e Planos de Ações para a Implementação.

Visto que a empresa não possuía uma definição filosófica bem estruturada, uma das etapas realizadas no estado-arte da empresa foi a redefinição do negócio, missão e visão estratégica da empresa.

A filosofia institucional, valorizada como uma premissa básica do gerenciamento estratégico, ao estabelecer Missão, Visão e Valores, fornece às instituições os instrumentos que orientam e balizam uma gestão de qualidade. Uma das características básicas que uma organização de sucesso deve possuir é a imagem clara do que se está realizando, com conhecimento do propósito, e compartilhamento a todos os funcionários do conjunto de valores.

De acordo com Scott, Jaffe e Tobe (1998), o processo de definição filosófica deve ser um processo contínuo, sendo consultado durante as operações estratégicas da empresa e não apenas em vez única.

Este processo estimula soluções criativas para os desafios da empresa e incentiva a evolução e a aprendizagem contínuas da empresa. O processo [...] é uma viagem do conhecido para o desconhecido que ajuda a criar o futuro a partir da composição dos fatos, esperanças, sonhos, ameaças e oportunidades (SCOTT; JAFFE; TOBE, 1998, p.3).

4.1 - Definição do Negócio

A definição do negócio se refere às decisões relacionadas ao setor que a empresa atua ou pretende atuar. Anteriormente a definição de negócio da empresa, estava baseada nos serviços prestados e não nos benefícios e valores que é capaz de proporcionar ao cliente.

Andrade (2016, p.23) explica que:

A definição do negócio se refere às decisões relacionadas com o setor em que a empresa atua e/ou pretende atuar, focalizando a busca de oportunidades em uma área específica dentro do mesmo. Por exemplo, o setor eletrônico, devido a sua amplitude, oferece oportunidades em diferentes negócios através de diversos benefícios que podem ser oferecidos ao mercado, tais como segurança, automação de escritório, lazer e entretenimento, etc

Um dos meios de se definir o negócio da empresa é direcionar um espaço dentro do setor em que a empresa atua para identificar oportunidades de mercado. No caso da empresa estudada, já existe a identificação de um potencial consumidor do serviço prestado.

De acordo com Pinto (2015, p.58);

Ao longo do tempo as empresas bem sucedidas foram deslocando seu foco da visão interna de melhoria de seus processos para a abordagem voltada para o mercado, objetivando atender as necessidades e desejos de consumidores e entregar valor superior a seus clientes, descobrindo que efetivamente é o cliente quem determina o valor do produto ou serviço

Por mais que o *core business* da empresa estivesse focado na prestação dos serviços principais, não havia a identificação dos desejos do consumidor que a mesma teria a possibilidade de atender. Como proposta de mudança nesse aspecto da empresa, as atividades de agora em diante serão orientadas com o intuito principal de atender aos desejos e necessidades dos clientes, estes que serão esclarecidos para uma maior percepção do valor que o serviço poderá proporcionar.

Além disso, após atualização de negócio da empresa haverá uma especialização de nicho de mercado, decisão realizada após entendimento dos sócios durante as entrevistas sobre as suas preferências de atuação do mercado. Com isso, irá focar na prestação única e exclusiva de consultoria bancária com a realização de serviços como o auxílio aos clientes que possuem pendências bancárias estas que poderão ser resolvidas com o *know-how* dos sócios ativos em questão, e auxílio no processo de obtenção de crédito.

Desta forma, a empresa irá se disponibilizar para atender os desejos dos clientes relacionados à quitação de suas dívidas, o que irá proporcionar a satisfação do cliente através do cumprimento dos desejos listados abaixo, estes provenientes da análise, após entrevista com o proprietário.

- Independência Financeira.
- Manutenção de padrão de vida.
- Retirada de registros em instituições como SPC e SERASA.
- Possibilidade de realização de novas transações bancárias.

Também serão identificados os benefícios que os clientes esperam ao contratar o serviço em questão, pois anteriormente a empresa voltava suas atividades apenas ao serviço prestado, focando em atender a demanda sem verificar os anseios que os clientes teriam ao contratá-los.

Os possíveis benefícios que o cliente poderá obter através da correta prestação do serviço serão:

- A diminuição de suas dívidas bancárias.
- Alongamento da quitação das dívidas.
- Auxílio na obtenção de crédito para cumprimento de novas metas, sonhos.
- Facilitar a aquisição de novos financiamentos e novos sonhos de consumo.
- Oferecer ao cliente uma maior carga de conhecimentos nas futuras negociações bancárias.

Pela experiência nestes 4 anos de atuação da empresa, os sócios identificaram que normalmente as reduções nas dívidas bancárias geralmente superam as expectativas. Desta forma uma nova estratégia criada foi certificar-se que não estamos apenas correspondendo às expectativas do cliente e sim superando-as.

- A diminuição do valor montante das dívidas, geralmente superam as expectativas dos consultores e dos clientes.
- Conceder algumas dicas e informações de gestão para as finanças do cliente, com esclarecimentos sobre gerenciamento de capital e controle financeiro.
- Consultoria sobre as melhores opções de investimento para evitar o endividamento.

Além da necessidade de satisfazer os desejos e proporcionar serviços voltados aos benefícios, outro fator que influenciou bastante na mudança de segmento foi as conclusões obtidas após o processo de pesquisa exploratória com o levantamento de dados em fontes secundárias voltada ao possível público alvo. Este processo foi visto como necessário para embasar cientificamente a decisão tomada, pois para a empresa em questão, esta é uma decisão de grande magnitude para o seu futuro.

Os dados secundários foram vistos como uma relevante fonte de pesquisa para as conclusões adiante, pois os dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados. As fontes básicas de dados secundários são: a própria empresa, publicações, governos, instituições não-governamentais e serviços padronizados de informação de marketing (MATTAR, 2005).

Visto as informações obtidas através da análise dos dados secundários, aliadas ao cenário de recessão econômica por qual o país passa, o estudo sobre a substituição do foco principal do negócio para a renegociação e alongamento de dívidas foi visto como uma ideia promissora para o proprietário.

Segundo dados da Serasa Experian, o número de inadimplentes no Brasil em 2018 é de 61,5 milhões, resultando em um montante de dívidas de R\$ 274 bilhões, com média de quatro dívidas por CPF, totalizando R\$ 4.453 por pessoa. Houve um aumento de 1,82% no comparativo com 2017, que apresentava 60,4 milhões de inadimplentes (SERASA, 2018).

Quadro 1 - Dados de endividamento dos últimos 3 anos

Data	Número em milhões	Valor em bilhões
agosto/18	61,5	274,0
agosto /17	60,4	270,4
agosto /16	59,3	265,9

Fonte: Serasa Experian (2018)

Diante do exposto, é possível identificar a situação em que os brasileiros se encontram neste cenário de crise, boa parte da nação está com pendências bancárias, e os números continuam a crescer como visto na pesquisa. Estes dados corroboram com a mudança de foco na empresa, pois a prestação de serviços de renegociação de dívidas bancárias se faz plausível, visto a situação atual.

Também foram levados em conta os dados que se relacionam a procura por crédito, que oferece dados promissores para uma possível demanda do portfólio de serviços renovado proposto na definição de negócio. Segundo a Serasa Experian: “O crescimento da demanda dos consumidores por crédito em agosto/18 ocorreu em todas as classes de renda. Para os que ganham até R\$ 500, foi de 4,6%. Para os consumidores com renda mensal entre R\$ 500 e R\$ 1.000, foi de 3,8%. Para a renda mensal entre R\$ 1.000 e R\$ 2.000, foi de 3,6%. Já os consumidores com renda mensal entre R\$ 2.000 e R\$ 5.000, foi de 3,8%. Para os que ganham entre R\$ 5.000 e R\$ 10.000 por mês, o avanço foi de 3,6% e, por fim, para a renda mensal maior que R\$ 10.000, o crescimento na procura por crédito foi de 4,4%.” (SERASA, 2018b).

Nota-se assim um potencial de mercado tanto para pessoas físicas quanto para pessoas jurídicas, público-alvo já explorado pela empresa. Assim como a perspectiva de análise sobre o cenário regional, que segundo pesquisas que serão expostas a seguir, há um aumento na demanda de obtenção de crédito na região Nordeste.

Segundo o SERASA EXPERIAN, ao comparar o acumulado dos primeiro oito meses do ano de 2017, houve avanços na demanda por crédito em todas as regiões do país, em específico na região Nordeste houve um aumento de 14,2%. Além disso, bancos e empresas de cartões de crédito representaram a maior participação no total de dívidas atrasadas dos brasileiros em agosto de 2018.

4.2 - Definição de Missão

Vista como a razão de ser ou o propósito fundamental da empresa, a missão deve expor o motivo fundamental de existência da empresa, e deve estar alinhada ao negócio da empresa. Pode-se dizer também que “a missão é a fórmula da empresa para o sucesso e quando comunicada para os empregados, consumidores e para o público, ela dá à companhia uma vantagem competitiva para atingir as suas metas” (ABRAHAMS, 2007)

Kotler (1991) pag.83 *apud* Andrade (2016) pag.27 “ressalta que a missão deve ser definida em termos de satisfazer alguma necessidade do ambiente externo, não devendo ser colocada sob a forma de oferecer algum produto.”

E usando a abordagem mais prática de Oliveira (2013) a Missão deve responder a duas perguntas básicas: “Aonde se quer chegar com a empresa?” e “Quais necessidades e expectativas do mercado que a empresa pretende atender?”. A primeira pergunta deve ser incluída na declaração apenas quando a empresa possuir intencionalmente, a definição de visão

e missão juntas de forma interativa. Entretanto, pra uso no caso específico da empresa estudada, será desenvolvida separadamente missão e visão.

Desta forma, a missão da empresa em questão foi definida como: “Proporcionar soluções exclusivas em negociações bancárias promovendo aos nossos clientes liberdade e bem-estar financeiro. Gerando novas perspectivas financeiras aos clientes através de um serviço prestado com excelência e humanidade.”.

Como visto, a proposta de missão da empresa está voltada para a definição de negócio elaborada anteriormente, baseada nos benefícios que pretende proporcionar aos interessados, estes benefícios seriam a liberdade e o bem-estar financeiro. E consequentemente como resultado do serviço prestado, será possível gerar novas perspectivas relacionadas à vida financeira dos clientes através da prestação de serviços de acordo com os valores principais da empresa.

4.3 - Definição da Visão Estratégica

A visão de uma empresa pode ser vista como uma representação da excelência, um cenário almejado que a empresa procura chegar em um espaço de tempo delimitado. A mesma deve ser estratégica, grandiosa e contagiante na qual as pessoas fiquem dispostas a apoiá-la (LARUCCIA, 2012).

Kluyver e Pearce II,(2006, p. 9 -10) *apud* Andrade (2016, pag.32) ressalta:

“Uma declaração de visão representa os objetivos de longo prazo da alta administração para a organização – uma descrição da posição competitiva que se deseja alcançar ao longo de certo período de tempo e de quais competências essenciais devem ser adquiridas para se chegar lá. [...] uma boa visão proporciona tanto orientação estratégica como foco motivacional. Uma declaração de visão eficaz atende a três critérios: (1) deve ser clara, mas não tão limitada a ponto de restringir a iniciativa; (2) deve ser desejável, no sentido de atender aos interesses legítimos e aos valores de todos os *stakeholders*; e (3) deve ser factível, ou seja, implementável.”

Com isso, definimos a seguinte visão: “Ser reconhecida, até 2020, como vanguardista no setor de consultoria bancária na cidade de João Pessoa, pela prestação de serviços de maneira responsável, ética e eficiente aos clientes”.

4.4 - Definição de Valores

Os valores podem ser vistos como o conjunto de princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação as suas principais decisões (OLIVEIRA, 2013).

De acordo com Tamayo e Gondim (1996, p.63) valores são

[...] princípios ou crenças organizadas hierarquicamente, relativos a comportamento desejáveis para orientar a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. A ordenação hierárquica de valores pressupõe que a organização não se relaciona com o mundo físico e social como um observador que assiste a um espetáculo, mas como ator participante.

Os valores organizacionais possuem três aspectos básicos: (a) cognitivo – representam respostas cognitivas prontas e privilegiadas a problemas organizacionais; (b) motivacional – expressam interesses e metas fundamentais; e (c) organização hierárquica – expressam preferências por determinadas condutas, metas ou estratégias em detrimento de outras. (TAMAYO; GONDIM, 1996).

Desta forma a proposta de valores definida para a empresa se revelou a seguinte:

Responsabilidade na gestão: Comprometimento com as questões inerentes ao sistema de gestão da consultoria, a fim de garantir a qualidade nos serviços prestados, garantindo assim a satisfação do cliente.

Eficiência: A constante cobrança de prestar os serviços com competência e agilidade, cumprindo com as metas propostas, focando na qualidade, diminuindo os erros e melhorando constantemente o desempenho da empresa.

Sigilo: Por tratar com valores monetários, e informações de grande valor para os clientes, a confiabilidade em prezar pelo sigilo das informações bancárias é um valor importante a seguir.

Organização: Compromisso com o patrimônio da empresa prezando por um ambiente de atendimento prazeroso de trabalho e harmônico tanto para funcionários quanto para clientes transmitindo uma atmosfera de bem-estar geral.

Disciplina: Adoção de postura disciplinada e leal com os clientes primando pelo bom senso e respeito, se comprometendo também com propostas estratégicas de crescimento da empresa.

4.5 - Análise SWOT

A análise e estudo de seus entornos é uma tarefa imprescindível para o sucesso de uma organização. Basear e pautar as decisões gerenciais na análise do ambiente, pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades, é visto como uma garantia complementar ao empresário.

Para Ulrich (2002, p.212) a análise SWOT:

[...] é uma das técnicas mais utilizadas em investigação social, quer na elaboração de diagnósticos, quer em análise organizacional ou elaboração de planos. No entanto a sua utilização, nem sempre se traduz em contributos efetivos para os processos, sendo que, muitas vezes, ela surge mais como um ritual ou uma tentativa desprovida de conteúdo real, de sermos mais científicos ou técnicos nos processos de planeamento e/ou avaliação. Na realidade, devido a sua aparente simplicidade, esta técnica emergiu como uma das preferidas por técnicos de todas as áreas.

Segundo Andion e Fava (2003, p. 43) é “através da análise dos pontos fortes e fracos, que os gestores e suas equipes poderão determinar com mais clareza as prioridades em termos de ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo.” No processo de análise interna dos pontos fortes, a análise dos recursos da empresa foi vista com grande importância.

Segundo Andrade (2016, p.41) essa importância:

[...] reside no fato de que qualquer organização, para desenvolver estratégias eficazes e conseguir alcançar os objetivos pretendidos, não basta saber o que deve ser feito para obter o êxito. É preciso que a empresa possua os recursos necessários para respaldar as estratégias.

Comentando a respeito do tema recurso/estratégia, Itami (1994) argumenta que “quando os recursos e a estratégia estão bem ajustados, dar-se-ão umas vantagens de combinação tanto na utilização dos recursos, como na acumulação dos ativos”.

De acordo com a definição de Amit, Schoemaker (1993, pag. 37-40) e Barney (1994, pag. 105) *apud* ANDRADE (2016, pag.41): “as características (ou atributos) que devem ter os recursos para que seja possível gerar vantagens competitivas são as principais:

a) devem ser **valiosos**, permitindo que a empresa explore as oportunidades do ambiente e neutralize suas ameaças;

- b) devem ser **duráveis**, para compensar o investimento exigido;
- c) devem ser **raros** (ou pouco comuns), de maneira que os concorrentes não tenham facilidade de acesso a eles;
- d) devem ser **difíceis de imitar** ou substituir, para evitar que outras empresas utilizem outros recursos que possam produzir o mesmo efeito.

O *know-how* específico dos procedimentos administrativos foi definido como atributos difíceis de imitar ou substituir, e deve ser gerenciado para evitar que outras empresas utilizem outros recursos e produzam o mesmo serviço.

Quanto à análise das capacidades segundo apud CAMPOS (1996, p. 192) apud ANDRADE (2016, pag.44). “As capacidades representam o conjunto de conhecimentos e habilidades que, desde uma perspectiva dinâmica, originam as competências essenciais da empresa”.

Quanto aos ativos idiossincráticos, Andrade (2016, p.44) coloca que:

[...] a empresa possa conquistar e manter uma posição competitiva privilegiada deve implementar estratégias que requeiram ativos idiossincráticos. Isto é, ativos que são acumulados no tempo e que se transformam em recursos e capacidades específicas da empresa, e que se tornam impossíveis de serem apropriados pela concorrência.

Desta forma, a implementação das estratégias de gerenciamento dos ativos idiossincráticos da empresa em questão é adequada, visto que o *know-how* obtido pelo sócio sênior após experiência de 30 anos imerso no setor bancário privado, é visto como uma estratégia competitiva.

O conhecimento das técnicas administrativas são ativos valiosos da empresa e necessitam ser gerenciados com certa cautela por parte dos funcionários, pois há uma predisposição à cópia da forma de trabalho por parte dos funcionários e deve ser evitado esta prática ou criar uma forma de proteção a esse risco.

Quadro 2 - Análise SWOT

	Ambiente Interno	Ambiente externo
Pontos Fortes	Pontos Fortes: <i>Know-how</i> conciliado <i>Network</i> Habilidade técnica Sinergia entre sócios	Oportunidades Mudança de nicho de mercado Cenário econômico de recessão Aumento da inadimplência geral
Pontos Fracos	Pontos Fracos: Gerenciamento do tempo Gerenciamento de <i>stakeholders</i> Formalização de processos internos Grande percentual de faturamento concentrado em poucos clientes	Ameaças Concorrência direta de consultorias Possibilidade de disseminação dos ativos idiossincráticos Sazonalidade Surgimento de novos concorrentes Cenário econômico de recessão

Fonte: Elaboração Própria (2018)

Como visto no Quadro 2, na análise interna da empresa foram definidos os pontos fortes e os pontos fracos, e também alguns pontos que necessitam ser mencionados na análise SWOT proposta. O cenário econômico foi um ponto definido tanto como oportunidade quanto ameaça, pois a análise realizada anteriormente mostra que como há dados de crescimento do endividamento geral do brasileiro, a procura por renegociação de dívidas pode gerar um ponto positivo para a empresa, entretanto há o risco de inadimplência de pagamento por parte dos clientes, desta forma também pode ser visto como uma ameaça.

Pontos fortes:

Quanto aos pontos da análise SWOT; o *know-how* do sócio sênior é visto como um aspecto favorável ao ambiente interno da organização, o *network* e relacionamento com empresários da região favorece a carteira de clientes de pessoas jurídicas. A habilidade técnica do sócio sênior obtida pelos anos de experiência no setor bancário, e a sinergia entre os 2 sócios principais que são familiares.

Pontos Fracos:

Como ponto fraco, vale ressaltar o gerenciamento de tempo realizado que por ter muitas tarefas e falta de um cronograma bem estruturado diariamente, há eventuais falhas durante as atividades diárias. O gerenciamento de *stakeholders*, que é um dos pontos que será objeto dos planos de ação, nos quais será estudada a contratação de um advogado para eventuais causas que sejam necessária intervenção judicial durante a prestação de serviços, ou a contratação -se for financeiramente viável- de uma firma de advocacia para tais situações, visto não são fatos corriqueiros. E por fim um ponto que deverá ser trabalhado é o grande percentual de faturamento concentrado em pouco clientes, pois a empresa, com os desafios já citados, se limitou em realizar consultoria fixa em pessoa jurídica e outras esporádicas, entretanto a diversificação de clientes será uma proposta estudada pelo plano de ação.

Oportunidades

A mudança do nicho de mercado é vista como uma oportunidade para a empresa, visto os estudos de dados secundários já realizados e a disposição dos sócios em seguir neste novo foco de atuação.

Ameaças

Vale ressaltar a possibilidade de disseminação dos ativos idiossincráticos, pois caso haja a contratação de novos funcionários, é necessário a preservação destes ativos como um ativo valioso da empresa. Assim como a sazonalidade que é uma das preocupações dos sócios, dado que com a mudança de segmento pode haver uma rotatividade de serviços menor que a esperada.

Segundo Andrade (2016, p.57) essa análise externa

[...] consiste na identificação de oportunidades e ameaças (*opportunities e threats*) que possibilitem o desenvolvimento de estratégias de ação com a finalidade de precaver-se contra as ameaças antes que elas se tornem problemas, e tirar o máximo possível de proveito das oportunidades oferecidas pelo meio externo.

4.5 - Análise de Estratégia e Planos de Ação

O conceito de estratégia está vinculado a um processo de planejamento formal, que é conscientemente deliberado para abordar situações específicas com a finalidade de atingir os objetivos desejados pela organização. A postura estratégica se refere à forma como a organização estabelece quais atitudes e ações deverão ser adotadas como política da empresa, com a finalidade de preencher as exigências determinadas na missão (OLIVEIRA, 2011). A

determinação das estratégias deverá considerar cursos de ação apropriados para alcançar os objetivos organizacionais (CERTO; PETER, 1993).

Compreende-se que para traçar a estratégia é necessário identificar em qual produto e/ou cliente a organização irá investir e definir o valor que a organização quer transmitir para seu consumidor, também ter seu ativo e competências bem definidos.

Competência que é o que a organização faz de melhor, e o ativo seria um recurso que a diferencia dos demais concorrentes. Partindo desse princípio a organização terá sua estratégia bem definida, e com isso uma vantagem duradoura sobre os concorrentes. Para as pequenas empresas, essa ação irá auxiliar no seu posicionamento no mercado e na sua marca.

Para Porter (1999), a eficácia operacional não é estratégia. Entende-se que a estratégia é a forma, plano que a organização fará para atingir seu objetivo e a eficácia é a realização das atividades com redução de custo, tempo e espaço.

De acordo com COSTA (2007) pag. 217-218 *apud* ANDRADE (2016) pag. 100

[...] um verdadeiro plano estratégico não estará pronto se não estiverem prontos os planos de ação [...]. Para cada objetivo e para cada meta, deve haver planos de ação para assegurar que as ações e os passos necessários para a implantação das estratégias combinadas sejam executadas e acompanhadas por pessoas previamente alocadas.

Para a realização dos planos de ação, antes foram definidas as macro ações de importância na organização:

- Aumentar a carteira de clientes.
- Implementação do Planejamento Estratégico.
- Formalizar os processos gerenciais.
-

Contudo, considera-se relevante destacar que, ainda que as fortalezas e as debilidades internas tenham sido identificadas, e que as principais forças de desenvolvimento e de deterioração advindas do ambiente externo tenham sido diagnosticadas, é importante lembrar que o Planejamento Estratégico é um processo dinâmico que exige a revisão constante. Isto é, cada uma de suas etapas, mesmo que já tenha sido concluída, não pode ser considerada como uma missão cumprida, uma vez que as constantes mudanças internas e/ou externas exigem que as mesmas continuem sendo objeto de uma revisão permanente.

O plano de ação a seguir foi baseado na estratégia de manutenção do planejamento estratégico, com o objetivo de garantir que a empresa não perca o foco de atuação após iniciadas as atividades reestruturadas.

Quadro 3 - Meta Área de Planejamento Estratégico

ÁREA: Planejamento estratégico					
META : Implementar o planejamento estratégico na empresa					
AÇÕES	INICIO	FIM	RESPONSÁVEL	STATUS	RECURSOS
1) Aplicação das propostas de melhorias.	01/02/2019	01/02/2020	Sócio junior e Sócio Sênior		-
2) Revisão e análise de cumprimento do PE	01/08/2019	01/09/2019	Sócio junior e Sócio Sênior		-
3) Atualizar o PE da empresa (caso necessário).	02/02/2020	01/03/2020	Sócio Junior e Sócio Sênior		-
Status	Em andamento	Concluída	Não realizada	Em Atraso	

Fonte: Elaboração Própria (2018)

O plano de ação na área do Planejamento Estratégico aborda a implementação deste com datas de início e fim e definição dos responsáveis para garantir e auxiliar o cumprimento da nova estratégia proposta. Assim como a revisão e análise sobre o cumprimento do Planejamento Estratégico, tarefa proposta para realização anual, com o intuito de fiscalizar os rumos e destinos que estarão sendo tomados pela empresa, evitando assim a desorientação quanto às definições estratégicas.

Quadro 4 - Meta Área de Marketing

ÁREA: Marketing					
META : Aumentar a prospecção de clientes em 40% até dezembro de 2019					
AÇÕES	INICIO	FIM	RESPONSÁVEL	STATUS	RECURSOS
1) Pesquisa sobre a melhor ferramenta de divulgação da empresa.	01/01/2019	01/03/2019	Sócio junior e Sócio Sênior		-
2) Aplicar o mecanismo de prospecção mais efetivo.	02/03/2019	01/12/2019	Sócio junior e Sócio Sênior		RS7.000,00
Status	Em andamento	Concluída	Não realizada	Em Atraso	

Fonte: Elaboração Própria (2018)

O plano de ação na área de *marketing* está relacionado à mudança de direcionamento de serviços proposta anteriormente, pois com a nova prestação de serviços, uma nova carteira de clientes deverá ser criada e a prospecção se faz importante neste processo.

Quadro 5 - Meta Área de Processos

ÁREA: Processos					
META : Formalizar os processos e atividades da empresa.					
AÇÕES	INICIO	FIM	RESPONSÁVEL	STATUS	RECURSOS
1) Estudo das rotinas e processos principais.	01/02/2019	20/02/2019	Sócio junior e Sócio Sênior		-
2) Elaboração de processos formais para cada atividade	01/03/2019	01/04/2019	Sócio junior e Sócio Sênior		-
3) Avaliação da efetividade da formalização	01/05/2019	20/05/2020	Sócio Junior e Sócio Sênior		-
Status	Em andamento	Concluída	Não realizada	Em Atraso	

Fonte: Elaboração Própria (2018)

Na área de processos da empresa, o plano de ação proposto se relaciona à formalização dos processos e atividades da empresa. Com o estudo de rotinas para verificação de quais atividades necessitam ser padronizadas e formalizadas, seguindo com a elaboração da formalização e, por fim a verificação de efetividade do processo, averiguando se foi ou não benéfico.

5 BENEFÍCIOS TRAZIDOS PELO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O objetivo do planejamento é antecipar necessidades e demandas, oferecendo respostas de maneira rápida e eficiente para enfrentar problemas e controlar riscos e incertezas, gerando uma direção considerada adequada para a organização. A ideia do Planejamento Estratégico não é só gerar estratégias e sim organizá-las, tornando-as operacionais, auxiliando a alta administração, dando um norte às ações gerenciais dentro de um plano previamente determinado

Este artigo objetivou estudar sobre os processos de aplicação do Planejamento Estratégico em uma microempresa do setor de consultoria financeira, processos que podem ser facilmente aplicados em outras empresas de diversos setores, contribuindo assim com as chances de sucesso de empresas que se tornem disponíveis às propostas de melhorias que se apliquem à sua realidade. Verificou-se que a empresa em questão, possuía pontos de melhorias que impossibilitavam a mesma de exercer seus serviços com primazia e excelência.

Este artigo teve como objetivo ressaltar as melhorias trazidas com as propostas de aplicação do Planejamento Estratégico em uma empresa do setor de consultoria empresarial na área financeira, as propostas ressaltadas ao decorrer do trabalho podem contribuir com outras empresas que se identifiquem com a situação exposta do artigo e caso necessitem de uma referência ou exemplo de aplicação na prática. O modelo de aplicação do Planejamento Estratégico foi voltado para as mudanças práticas e os benefícios a médio e longo prazo da empresa.

Muitas mudanças positivas foram geradas à empresa com a aplicação e o estudo do Planejamento Estratégico em sua realidade. A redefinição do negócio foi uma mudança de grande magnitude para o futuro da empresa, pois apesar da empresa estar no mercado há 4 anos em uma situação rentável e lucrativa, o proprietário relatou durante a entrevista nunca ter direcionado a sua atenção para o estudo dos rumos que a empresa estava tomando com a antiga estratégia de atuação.

Com a nova definição estratégica proposta, novos rumos e resultados serão alcançados, considerando que muitas características serão aperfeiçoadas na empresa a partir do momento de aplicação das propostas.

Este artigo apresentou algumas limitações como algumas abordagens encontradas em alguns estudos não eram aplicáveis à empresa, pelo fato de ser de pequeno porte e do setor de serviços. Outra questão foi a total indisponibilidade de tempo do proprietário para coleta de mais informações pertinentes à aplicação das melhorias.

O desenvolvimento e aplicação deste estudo na organização gerou diversos benefícios e novos horizontes de atuação entre eles: a) novo direcionamento de negócio da empresa, passando a focar em uma área específica de atuação, b) conhecimento dos aspectos internos e externos inerentes à organização, c) nova definição filosófica da empresa, d) novo posicionamento estratégico, e) nova prospecção de clientes, f) aplicação e manutenção do Planejamento Estratégico e g) formalização dos processos e atividades.

Os pontos em que foram trabalhados e aperfeiçoados foram de total consentimento dos sócios e de grande contribuição para a realidade e a nova disposição de negócio e atividades da empresa, gerando assim uma maior possibilidade de sucesso, uma busca por uma gestão estratégica mais eficiente e a possibilidade de gerar maior competitividade da empresa no setor.

REFERÊNCIAS

- ABRAHAMAS, J. **101 mission statements from top companies**. Berkeley, CA: Ten Speed, 2007.
- AKYEL, N.; KORKUSUZPOLAT, T.; ARSLANKAYA, S. **Strategic Planning In Institutions Of Higher Education: A Case Study Of Sakarya University**. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v.58, p. 66-72, 2012.
- ANDION, M. C., FAVA, R. **Gestão empresarial**. Gazeta do Povo, 2002.
- ANDRADE, R. A. **Planejamento estratégico: formulação, implementação, controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- DUBRIN, A. **Princípios de administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1998.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: Como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadores de serviços. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n.1, p.63-81, 1994.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Editora Pioneira Cengage Learning, 2008.
- LARUCCIA, Mauro Maia. A Missão Empresarial. **Augusto Guzzo Revista Acadêmica**, v. 1, n. 1, p. 51-57, 2012. Disponível em: <http://www.fics.edu.br/index.php/augusto_guzzo/article/view/63>. Acesso em: 15 set. 2018.
- LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**. v.34, n.2, p.91-94, 1999.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: edição compacta**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1986.
- MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MONTEIRO, V. G.; SOARES, F. C. Planejamento estratégico como ferramenta competitiva para empresas da região central de Poços de Caldas. Revista Gestão & Conhecimento. In: XVIII Congresso Brasileiro de Sistemas – CBS, Poços de Caldas, 2012. **Anais...** XVIII CBS, Poços de Caldas, 2012.

MENEGHETTI, Luana, **Falta de plano de negócios fecha 60% das micro e pequenas empresas**, 2015. Disponível em: <https://www.dci.com.br/economia/falta-de-plano-de-negocios-fecha-60-das-micro-e-pequenas-empresas-1.590055>
Acesso em: 20 set. 2018.

MACEDO, M. A. da S.; OLIVEIRA, M. A.; ALYRIO, R. D.; ANDRADE, R. O. B. de. **Heurísticas e vieses de decisão: a racionalidade limitada no processo decisório**. Disponível em: http://www.each.usp.br/rvicente/0176_ArtigoIAMDecisao.pdf Acesso em jul, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de Consultoria Empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PAPRIKA, Zita Zoltay. Analysis and intuition in strategic decision making the case of California. In: **Encyclopedia of Decision Making and Decision Support Technologies**. IGI Global, p. 20-28, 2008.

PARREIRA, Francisco E. **Consultoria, consultores e clientes**. São Paulo: Editora Érica, 1997.

PEREIRA, Mauricio F. **Planejamento estratégico: Teorias, Modelos e Processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PINTO, R. C. Excelência em serviços: o valor percebido pelo cliente. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 10, n. 12, p. 57, 2015.

PARREIRA, Francisco E. **Consultoria, consultores e clientes**. São Paulo: Érica, 1997.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RODRIGUES, Sérgio Bernardo. **Consultoria empresarial: uma abordagem educacional e profissional**. Rio de Janeiro: WalPrint Gráfica e Editora, 2005.

SCOTT, Cynthia D.; JAFFE, Dennys T.; TOBE, Glenn R. **Visão, valores e missão organizacional: construindo a organização do futuro**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 1998.

SEBRAE. **Causa mortis: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida**. Disponível em: https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf
http://www.jornaldaparaiba.com.br/vida_urbana/mesmo-com-crise-75-dos-empresendedores-da-pb-relatarem-ganhos-apos-formalizacao-diz-sebrae.html>. Acesso em: 20 set. 2018.

SERASA EXPERIAN. **Inadimplência do consumidor afeta 61,5 milhões no país, revela Serasa**, 2018a. Disponível em: <<https://www.serasaexperian.com.br/sala-de-imprensa/inadimplencia-do-consumidor-afeta-615-milhoes-no-pais-revela-serasa>>. Acesso em: 20 set. 2018a.

SERASA EXPERIAN. **Demanda das empresas por crédito avança 6,0% em agosto, diz Serasa Experian**, 2018b. Disponível em: <<https://www.serasaexperian.com.br/sala-de-imprensa/demanda-das-empresas-por-credito-avanca-60-em-agosto-diz-serasa-experian>>. Acesso em: 20 set. 2018.

SILVA, Gleidson Macedo; BORGES, Renata Ferreira; MORAES, João Paulo Marques. A importância do planejamento estratégico para pequenas empresas. **Revista de Administração e Economia da UFG**. v.3, n.2, p.38, 2007.

SILVA, Stefano Junqueira Torres; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo; TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa: um estudo sobre sua influência no desempenho dos empreendimentos do setor de base tecnológica de São Carlos. **Revista de Negócios**. v.14, n.1, p. 29-43, 2009.

TAMAYO, Alvaro; GONDIM, Maria das Graças Catunda. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, v. 31, n. 2, p. 62-72, 1996.

ULRICH, Schiefer et al. **MAPA – Manual de Planejamento e Avaliação de Projetos**. 1ª ed. Cascais: Editora Principia, 2002.